

APLIKASI KECERDASAN EMOSIONAL DALAM PRILAKU ORGANISASI

Yuli Wiliandari

Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Pendidikan IAIN Mataram

Email: wiliandariyuli@yahoo.com

ABSTRACT

Excellent human resources are required for organizational success in competition. Employees' characters influence their behaviors. Therefore, emotional intelligence is essential for employees in order to be able to face challenges in their workplace. Every employee experiences a small or big pressure arising from her or himself, employment, colleagues, superiors or work environment. Emotional intelligence can be applied in many instances in an organization. However, this article focuses on the application of emotional intelligence in human relationship, motivation, leadership and misbehaviors in the workplace. In order to develop employees' emotional intelligence for organizational success, intensive professional training, relevant feedback and strong motivation for character development are required.

Key words: *Emotional intelligence, organizational, work environment.*

A. PENDAHULUAN

Era persaingan global saat ini, menuntut setiap individu maupun perusahaan/ organisasi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dan komparatifnya. Termasuk di dalamnya adalah potensi sumber daya manusia. Sumber daya manusia dituntut untuk selalu siap dalam dinamika persaingan dengan cara memaksimalkan kinerjanya, baik secara individu maupun secara kolektif (*team work*).

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tersebut tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan.

Bagaimanapun canggihnya alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan jika peran aktif karyawan tidak dikelola secara efektif. Mengatur karyawan adalah sulit dan kompleks, karena mereka memiliki pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang heterogen yang dibawa ke organisasi sehingga karyawan tidak mudah diatur seperti mengatur mesin-mesin, modal, gedung dan lain-lain. Tetapi harus diatur oleh teori-teori manajemen yang memfokuskan mengenai peraturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal.

Faktor kepribadian tidak dapat terlepas dari perilaku manusia. Faktor kepribadian merupakan serangkaian ciri yang relatif melekat pada diri seseorang yang dipengaruhi oleh faktor keturunan, faktor sosial, budaya, dan lingkungan. Salah satu bagian dari kepribadian adalah kecerdasan emosional yang akan berpengaruh pada kemampuan seseorang. Menurut beberapa survei terhadap apa yang diinginkan oleh pemberi kerja, mengungkapkan bahwa keterampilan teknik tidak seberapa penting dibandingkan kemampuan dasar untuk belajar dalam pekerjaan yang bersangkutan. Diantaranya adalah kemampuan mendengarkan dan berkomunikasi lisan, adaptasi, kreatifitas, ketahanan mental terhadap kegagalan, kepercayaan diri, motivasi, disiplin, empati, kerjasama tim dan keinginan untuk memberi kontribusi terhadap perusahaan/organisasi. Kepribadian seperti itulah justru yang akan melahirkan orang-orang sukses dan bintang-bintang kinerja.

Untuk itu, pihak manajemen suatu organisasi perlu memperhatikan hal-hal yang dapat memotivasi karyawan agar dapat memiliki kinerja yang baik. Tetapi, selain penting adanya stimulan-stimulan dari luar/pihak manajemen organisasi untuk memotivasi karyawan agar memiliki kinerja yang baik, perlu diperkuat pula dengan adanya stimulan dari dalam diri karyawan itu sendiri dimana dalam hal ini di antaranya adalah adanya kecerdasan emosional yang akan mempengaruhi kemampuan karyawan dalam bekerja. Sebab tidak dapat dihindari baik dalam kadar yang besar maupun kecil, tekanan-tekanan dalam dunia kerja selalu ada baik tekanan yang berasal dari individu karyawan itu sendiri, pekerjaan yang dihadapi, rekan kerja, pimpinan, maupun tekanan lingkungan lainnya.

Sebenarnya bagaimanakah aplikasi kecerdasan emosional dalam perilaku organisasi itu? Mungkin banyak yang mempertanyakan apa relevansinya kecerdasan emosional dengan perilaku organisasi. Bahkan mungkin banyak yang menafsirkan bahwa kecerdasan emosional hanya terkait dengan kemampuan mengendalikan marah saja. Padahal tidak sesederhana itu, bahkan dalam perilaku organisasi pun banyak hal-hal positif yang bermanfaat dengan adanya kecerdasan emosional. Dalam makalah ini akan dipaparkan apa itu kecerdasan emosional dan beberapa aplikasi kecerdasan emosional dalam perilaku organisasi.

B. KECERDASAN EMOSIONAL

1. Pengertian Kecerdasan Emosional

Menurut Daniel Goleman, Kecerdasan Emosional (*Emotional intelligence/ EI*) adalah kemampuan mengenali perasaan diri kita sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri, kemampuan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dan dalam hubungannya dengan orang lain.¹

Definisi lain tentang kecerdasan emosional adalah *Emotional Literacy* yang dicetuskan oleh Steiner. Menurutny, kecerdasan ini meliputi (1) keterampilan memahami perasaan, (2) keterampilan merasakan empati, (3) kemampuan mengelola emosi, (4) keterampilan memperbaiki kerusakan emosi, (5) mengembangkan keterampilan yang disebut dengan *emotional interactivity* (interaktivitase emosional).²

Cooper dan Sawaf mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai kemampuan merasakan, memahami, dan secara efektif mengaplikasikan kekuatan serta kecerdasan emosi sebagai sebuah sumber energi manusia, informasi, hubungan, dan pengaruh.³ Sedangkan menurut Robbins, kaitannya dengan perilaku organisasi, “kecerdasan emosional adalah bermacam-macam keterampilan, kapabilitas, dan kompetensi non-kognitif yang mempengaruhi kemampuan seseorang untuk berhasil dalam menghadapi permintaan dan tekanan lingkungan.”⁴

Berdasarkan beberapa pengertian tentang kecerdasan emosional tersebut di atas, maka dapat didefinisikan kecerdasan emosional terkait dengan perilaku dalam organisasi, yaitu: bermacam-macam keterampilan, kapabilitas, dan kompetensi non-kognitif yang mempengaruhi kemampuan karyawan untuk berhasil dalam menghadapi pekerjaan dan tekanan lingkungan.

2. Unsur-Unsur Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional dapat dibagi menjadi 5 dimensi yang diperjelas oleh Goleman-Salovey dalam Goleman, yaitu:⁵

1 Daniel Goleman, *Working White Emotional intelligence*, ter. AlexTri Kantjono W, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2001), h. 21.

2 Agus Efendi, *Revolusi Kecerdasan Abad 21* (Bandung: Alfabeta, 2005), h. 171.

3 *Ibid.*, h. 172.

4 Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, ter. Tim Indeks, Edisi 9 (Jakarta: Indeks, 2003), h. 144..

5 Daniel Goleman, *Emotional Intelligence*, ter. T. Hermaya (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2007), h. 58.

1. Mengenali emosi diri (*Self Awareness*), yakni kesadaran diri (mengenali perasaan sewaktu perasaan itu terjadi) merupakan dasar kecerdasan emosional.
2. Mengelola emosi (*Self Management*), yakni menangani perasaan agar perasaan terungkap dengan pas adalah kecakapan yang bergantung pada kesadaran diri.
3. Memotivasi diri sendiri (*Self Motivation*), yakni bahwa menata emosi merupakan alat dalam mencapai tujuan, dan sangat penting untuk memberi perhatian, memotivasi dan menguasai diri sendiri, serta berkreasi.
4. Mengenali emosi orang lain (*Social Awareness*), yakni empati, kemampuan yang juga bergantung pada kesadaran diri emosional, yang merupakan “keterampilan dasar bergaul”.
5. Membina hubungan (*Social Skill*) yakni seni membina hubungan, yang sebagian besar merupakan keterampilan mengelola emosi orang lain.

Howard Gardner dalam Asnawi; mengungkapkan bahwa kecerdasan emosi terdiri dari kecakapan :⁶

1. Kesadaran diri, meliputi : keadaan emosi diri, penilaian pribadi dan percaya diri.
2. Pengaturan diri, meliputi : pengendalian diri, dapat dipercaya, waspada adaptif dan inovatif.
3. Memotivasi diri sendiri, meliputi : dorongan berprestasi, komitmen, inisiatif dan optimis.
4. Empati meliputi : memahami orang lain, pelayanan, mengembangkan orang lain, mengatasi keragaman dan kesadaran politis.
5. Keterampilan sosial meliputi : pengaruh, komunikasi, kepemimpinan, katalisator perubahan, manajemen konflik, pengikat jaringan, kolaborasi dan koperasi serta kerja team.

a. Mengenali Emosi Diri/Kesadaran Diri/Self Awareness

Menurut Goleman, kesadaran diri adalah mengetahui apa yang dirasakan pada suatu saat dan menggunakannya untuk memandu pengambilan keputusan diri sendiri. Selain itu kesadaran diri juga berarti menetapkan tolak ukur yang realistis atas kemampuan diri dan kepercayaan diri yang kuat.⁷

6 J. Asnawi, "Paradigma Baru Kecerdasan Manusia", <http://groups.pinkalbar.co.id/mailman/listinfo/formiskat>, diambil tanggal 13 Juni 2012, pukul 09.09 WITA.

7 Goleman, *Emotional Intelligence*, h. 513.

Lebih lanjut Goleman menjelaskan bahwa kemampuan untuk memantau perasaan dari waktu ke waktu merupakan hal penting bagi wawasan psikologi dan pemahaman diri. Ketidakmampuan untuk mencermati perasaan yang sesungguhnya membuat kita berada dalam kekuasaan perasaan. Orang yang memiliki keyakinan yang lebih tentang perasaannya adalah pilot yang andal bagi kehidupan mereka, karena mempunyai kepekaan lebih tinggi akan perasaan mereka yang sesungguhnya atas pengambilan keputusan.⁸

Berdasarkan paparan dari Goleman, dapat disimpulkan bahwa mengenali emosi diri adalah *kesadaran diri*, dalam arti perhatian terus menerus terhadap keadaan batin seseorang. Dalam kesadaran refleksi diri, pikiran mengamati dan menggali pengalaman, termasuk emosi.

Kaitan dengan kesadaran diri, Ginanjar memaparkan terdapat hal-hal yang mempengaruhi cara berfikir seseorang yaitu prasangka, prinsip, pengalaman, prioritas dan kepentingan, sudut pandang, pembandingan, dan literatur-literatur. Oleh karena itu kemampuan melihat sesuatu secara jernih dan obyektif harus didahului oleh kemampuan mengenali faktor-faktor yang mempengaruhi faktor-faktor yang mempengaruhinya itu. Caranya adalah dengan mengembalikan manusia pada fitrah hatinya atau "*God Spot*". Sehingga manusia akan mampu melihat dengan "Mata Hati", mampu memilih dengan tepat, memprioritaskan secara benar. Dengan cara yang obyektif ini maka keputusan yang diambil akan benar dengan cara yang adil dan bijaksana sesuai dengan fitrah dan suara hati.⁹

Dari paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa dibutuhkan sebuah kejernihan hati dan pikiran sebelum mencari dan menemukan kebenaran.

Menurut Mangkunegara, kemampuan untuk mengetahui emosi kita diantaranya adalah dengan cara:¹⁰

1. Mengetahui cetusan temperamen dan berusaha menghindari arus tidak sehat
2. Menghentikan membeci, karena kita tidak mungkin mengarahkan perasaan negatif secara efektif
3. Mempelajari cara-cara yang lebih baik untuk merespon tekanan-tekanan

⁸ *Ibid*, h. 58.

⁹ Ari G. Agustian, *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual* (Jakarta: Arga, 2001), h. 146.

¹⁰ A.A. Anwar P. Mangkunegara, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Bandung: PT Refika Aditama, 2011), h. 174.

b. Mengelola Emosi/Self Management

Menurut Goleman, pengaturan diri adalah menguasai emosi diri sedemikian sehingga berdampak positif, kepada pelaksanaan tugas, peka terhadap kata hati dan sanggup menunda kenikmatan sebelum tercapainya sesuatu sasaran dan mampu pulih kembali dari tekanan emosi.

Selain itu, Goleman menambahkan bahwa: “Tujuan kendali diri adalah keseimbangan emosi, bukan menekan emosi; setiap perasaan mempunyai nilai dan makna. Kehidupan tanpa nafsu bagaikan pase netralitas yang datar dan membosankan, terputus dan terkucil dari kekayaan hidup itu sendiri. Tetapi, sebagaimana yang diamati Aristoteles, yang dikehendaki adalah emosi yang wajar, keselarasan antara perasaan dan lingkungan. Apabila emosi terlampau ditekan, terciptalah kebosanan dan jarak; bila emosi tak dikendalikan, terlampau ekstrem dan terus-menerus, emosi akan menjadi sumber penyakit.”¹¹

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa mengelola emosi adalah pengendalian diri dengan tujuan untuk menyeimbangkan emosi.

Menurut Patricia Patton dalam Mangkunegara, cara mengelola emosi adalah sebagai berikut:¹²

1. Belajar mengidentifikasi apa yang biasanya memicu emosi anda dan respon apa yang biasa anda berikan. Hal ini akan memberikan informasi tentang tingkah laku kita yang perlu diubah
2. Belajar dari kesalahan. Ketika melihat bahwa lingkaran emosi yang tidak pas terjadi pada kita, maka kita perlu memusatkan diri untuk mengubah hal itu
3. Belajar membedakan segala hal di sekitar kita yang dapat memberikan pengaruh. Dengan demikian kita akan memperoleh keharmonisan batin yang lebih baik.
4. Belajar untuk selalu bertanggung jawab terhadap setiap tindakan agar dapat mengendalikan emosi
5. Belajar mencari kebenaran. Memahami dan menerima kenyataan adalah langkah awal untuk menyadari kebutuhan kita untuk berubah.
6. Belajar memanfaatkan waktu secara maksimal untuk menyelesaikan suatu masalah. Menyelesaikan masalah dengan segera akan membebaskan kita dari rasa tertekan.

11 Goleman, *Emotional Intelligence*, h. 77.

12 Mangkunegara, *Perencanaan dan*, h. 174

7. Belajar menggunakan kekuatan dan sekaligus kerendahan hati. Jangan merendahkan diri dan orang lain.

c. Mengenal Emosi Orang lain/Social Awareness

Mengenal emosi orang lain dikenal juga dengan istilah empati. Menurut Goleman, empati adalah merasakan yang dirasakan orang lain, mampu memahami perspektif orang lain, menumbuhkan hubungan saling percaya dan menyelaraskan diri dengan berbagai macam orang.¹³

Orang yang empati lebih mampu menangkap sinyal-sinyal sosial yang tersembunyi yang mengisyaratkan apa-apa yang dibutuhkan atau dikehendaki orang lain. Empati membutuhkan cukup banyak ketenangan dan kesediaan untuk menerima, sehingga sinyal-sinyal perasaan halus dari orang lain dapat diterima dan ditirukan oleh otak emosional orang itu sendiri.

Selain itu, Goleman menambahkan bahwa Emosi jarang diungkapkan dengan kata-kata, tetapi emosi jauh lebih sering diungkapkan melalui isyarat. Dengan demikian salah satu kunci untuk memahami perasaan orang lain adalah mampu membaca pesan nonverbal seperti nada bicara, gerak-gerik, ekspresi wajah, dan sebagainya.¹⁴

Teknik mengelola emosi diri dan orang lain dalam upaya meningkatkan kecerdasan emosi, Mangkunegara menawarkan beberapa teknik, yaitu:¹⁵

1. Jangan meruntuhkan kerja anggota tim dengan mengabaikan prestasi mereka
2. Jangan menggunakan intimidasi sebagai sarana pengembangan semangat tim
3. Jangan mengangkat konsultan luar dengan tujuan menjatuhkan orang lain
4. Jangan memberikan pelayanan dengan cara mengabaikan keberadaan orang lain
5. Jangan menciptakan harapan yang tidak realistis dengan orang lain
6. Jangan meminta lebih dari yang akan anda berikan kepada orang lain
7. Jangan menggunakan manipulasi dan pemaksaan untuk mengendalikan orang lain agar jatuh
8. Jangan mengingkari janji dengan orang lain

13 Goleman, *Emotional Intelligence*, h. 514.

14 *Ibid.*, h. 136.

15 Mangkunegara, *Perencanaan dan*, h. 176.

d. Membina hubungan/Social Skill

Menurut Goleman, membina hubungan atau keterampilan sosial berarti menangani emosi dengan baik ketika berhubungan dengan orang lain dan dengan cermat membaca situasi dan jaringan sosial, berinteraksi dengan lancar, menggunakan keterampilan-keterampilan ini untuk mempengaruhi dan memimpin, bermusyawarah dan menyelesaikan perselisihan dan untuk bekerja sama dan bekerja dalam tim.¹⁶

Goleman menjelaskan bahwa: “ Keterampilan berhubungan dengan orang lain merupakan kecakapan sosial yang mendukung keberhasilan dalam pergaulan dengan orang lain; tidak dimilikinya kecakapan ini akan membawa pada ketidakcakapan dalam dunia sosial. Tidak dimilikinya keterampilan-keterampilan inilah yang menyebabkan orang-orang yang otaknya paling encer pun dapat gagal dalam membina hubungan mereka, karena penampilannya angkuh, mengganggu, atau tak berperasaan. Kemampuan sosial ini memungkinkan seseorang membentuk hubungan, untuk menggerakkan dan mengilhami orang-orang lain, membina kedekatan hubungan, meyakinkan dan mempengaruhi, membuat orang-orang lain merasa nyaman.”¹⁷

Terkait dengan kecerdasan sosial, Ginanjar berprinsip bahwa di dalam berhubungan sosial antar kelompok, mereka harus mampu menggabungkan pendekatan kognitif atau kecerdasan otak dengan pendekatan hati nurani. Hal inilah yang akan menghasilkan suatu hubungan kelompok yang menakjubkan.¹⁸

C. APLIKASI KECERDASAN EMOSIONAL DALAM PERILAKU ORGANISASI

Dewasa ini konsep tentang kecerdasan emosional tampaknya relevan dalam hampir setiap pekerjaan. Hal ini disebabkan karena semakin pentingnya kecerdasan emosional sebagai komponen utama dalam kinerja yang efektif.

Aplikasi kecerdasan emosional dalam dunia kerja, membuat seorang karyawan mampu menempatkan emosinya pada porsi yang tepat saat menjalani tugas yang dibebankan serta saat berinteraksi dengan rekan kerjanya. Rekan kerja disini bisa antara sesama bawahan, pimpinan terhadap bawahan, maupun bawahan terhadap pimpinan. Karyawan yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi juga mampu menghadapi masalah dalam pekerjaan. Emosi yang stabil membantu mereka berpikir jernih dan dapat dengan mudah mengkomunikasikan apa yang

¹⁶ *Ibid.*, h. 514.

¹⁷ *Ibid.*, h. 158.

¹⁸ Ginanjar, *Rahasia Sukses*, h. 237.

ingin diselesaikan pada orang lain, sehingga kesulitan-kesulitan yang dihadapi dapat diselesaikan satu persatu. Sebaliknya, kecerdasan emosional yang rendah atau negatif membuat karyawan tidak mampu mengelola emosinya, tidak mampu berpikir jernih dan buruk dalam berkomunikasi, sehingga permasalahan yang ada tidak dapat diselesaikan dengan baik, yang mana pada akhirnya berdampak pada hasil kerja karyawan tersebut.

Beberapa aplikasi pengetahuan tentang kecerdasan emosional dalam perilaku organisasi seperti dalam hal proses seleksi dalam organisasi, pengambilan keputusan, motivasi, kepemimpinan, konflik interpersonal, perilaku di tempat kerja yang menyimpang, dan lain-lain.

Dalam makalah ini akan dipaparkan aplikasi kecerdasan emosional dalam perilaku organisasi hanya terkait dengan hubungan relasi di tempat kerja, motivasi, kepemimpinan, dan perilaku yang menyimpang di tempat kerja.

1. Hubungan Relasi di Tempat Kerja

Dalam suatu organisasi, akan terjadi interaksi antar karyawan baik antara pimpinan dengan bawahan maupun antar bawahan. Setiap karyawan memiliki karakter yang berbeda-beda karena perbedaan-perbedaan latar belakang, pendidikan, pengalaman dan lainnya. Sehingga dalam interaksi antar karyawan tidak selalu harmonis sesuai dengan yang diharapkan. Sedangkan terganggunya hubungan dan komunikasi antar karyawan akan menghambat tercapainya tujuan organisasi. Untuk itu setiap karyawan harus memiliki keterampilan dalam berinteraksi dengan orang lain. Salah satu upaya untuk meningkatkan kemampuan dalam berinteraksi dengan orang lain adalah perlunya kecerdasan emosional.

Salah satu keterampilan utama kecerdasan emosional adalah mengetahui cara berkomunikasi dengan menggunakan intelektual dan perasaan. Masalah yang terbesar dalam komunikasi adalah kesalahpahaman yang terjadi karena orang gagal menyampaikan apa yang mereka pikirkan dan yang dirasakan. Kesalahpahaman inilah yang dapat menyebabkan adanya konflik, kemudian turut berpengaruh pada hubungan antar karyawan dan pada akhirnya berpengaruh pada keberlangsungan pekerjaan dan organisasi tersebut.

Patricia Patton sebagaimana yang dikutip oleh Mangkunegara, berpendapat bahwa keterampilan komunikasi kecerdasan emosional berarti, yaitu:¹⁹

¹⁹ Mangkunegara, Perencanaan dan, h. 169.

1. Menggunakan emosi untuk memberikan kedalaman dan kekayaan terhadap diri sebagai seorang pribadi dan membawa kehidupan diri pada tindakan
2. Mengatur diri sendiri untuk bertindak sesuai dengan pesan yang disampaikan
3. Mengetahui cara membaca emosi orang lain untuk memperlancar alur komunikasi
4. Menyeimbangkan apa yang anda rasakan dengan yang anda lakukan, sehingga keduanya saling melengkapi. Misalnya, ketika kita sedang bersedih, maka akan bijaksana jika kita tetap bersikap netral
5. Menggunakan pendengarannya dengan aktif namun tidak menghakimi fakta dan fiksi sehingga anda dapat menentukan pikiran dan perasaan tentang informasi yang anda dengar
6. Memahami perasaan orang lain dan melihat orang lain berdasarkan perspektif mereka sebelum melakukan tindakan

Membangun saling percaya, saling mendukung, saling bersedia dengan komitmen tinggi antara pimpinan dan karyawan bawahan merupakan kunci dari manajemen efektif. Hal ini harus dimulai dengan membangun tim kerja yang solid. Membangun tim kerja yang solid tersebut harus memiliki kebutuhan kebersamaan yang terintegrasi secara efektif dalam organisasi atau dalam satu tim kerja walaupun memiliki latar belakang keahlian yang berbeda-beda.

Upaya membangun kepercayaan tim terlebih dahulu dirumuskan kejelasan program kerja, bagan organisasi, penanggung jawab dari masing-masing aktivitas, deskripsi tugas, sistem pelaporan hasil kerja dan sistem reward yang jelas dan menarik. Dengan demikian, kepercayaan yang dibangun dipersepsi secara benar oleh setiap individu dalam organisasi (dalam tim kerja). Akhirnya mereka memiliki komitmen yang kuat untuk secara terintegrasi bekerja keras mencapai tujuan utama organisasi secara efektif

Oleh karena itu agar tercipta hubungan relasi kerja yang harmonis dan efektif, pimpinan dan manajer perlu memperhatikan hal-hal berikut ini:²⁰

1. Menciptakan hubungan kerja yang mendukung sinergi dan partisipasi kelompok
2. Menyusun kebijaksanaan yang layak dan adil yang tidak menimbulkan pertentangan antara karyawan dan pimpinan
3. Menghilangkan bias prasangka terhadap individu dan kelompok

²⁰ *Ibid.*, h. 166.

4. Meluangkan waktu untuk mempelajari aspirasi-aspirasi emosional karyawan dan bagaimana mereka berhubungan dengan tim kerja
5. Memilih orang-orang yang sesuai untuk peran dalam tim dan mengangkat pimpinan tim yang memiliki kemampuan profesional dan kecerdasan emosional baik
6. Menitikberatkan pada orang-orang sebagai prioritas utama dalam organisasi
7. Memberikan penghargaan atas kemajuan tim.
8. Menbersihkan perusahaan/organisasi dari pengaruh negatif yang menghancurkan antusiasme tim
9. Menyusun nilai inti dan standar perilaku yang bisa diterima oleh kelompok
10. Menciptakan suasana saling memperhatikan dan memotivasi kreatifitas
11. Pengembangan mentalitas “pelayanan sepenuh hati” dalam hubungan dengan karyawan dan konsumen

2. Kepemimpinan

Kepemimpinan di era globalisasi akan menghadapi tuntutan yang semakin kompleks, sehingga menuntut kapabilitas dan keterampilan pemimpin dalam mengelola perubahan-perubahan. Salah satu kapabilitas yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin adalah kecerdasan emosional.

Kecerdasan emosional relevan bagi efektifitas kepemimpinan dalam banyak cara. Kecerdasan emosional dapat membantu pemimpin untuk memecahkan masalah yang rumit, membuat keputusan yang lebih baik, merencanakan bagaimana menggunakan waktu secara fektif, mengadaptasikan perilaku dengan situasi, dan mengelola krisis. Kesadaran diri memudahkan untuk memahami kebutuhan seseorang dan apabila terjadi peristiwa tertentu dapat memudahkan dalam menyelesaikan solusi alternatif dan evaluasi. Pengaturan diri memudahkan kestabilan emosional dan mengelola informasi dalam situasi yang sulit dan menekan. Selain itu, dapat membantu para pemimpin memelihara optimisme dan antusiasme dalam menjalani tugas atau misi ketika menghadapi halangan dan kemunduran. Empati berkaitan dengan keterampilan sosial yang kuat yang dibutuhkan untuk mengembangkan hubungan antar pribadi yang kooperatif. Contohnya meliputi kemampuan memperhatikan apa yang dipermasahkan orang lain, kemampuan untuk mendengarkan secara perhatian, berkomunikasi secara efektif dan memperlihatkan apresiasi dan anggapan yang positif. Kemampuan untuk memahami dan mempengaruhi emosi dalam diri orang lain akan membantu seorang pemimpin yang mencoba untuk meningkatkan antusiasme dan optimisme

aktivitas ataupun perubahan. Seorang pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi akan memiliki wawasan yang lebih besar tentang jenis daya tarik rasional atau emosional yang paling mungkin menjadi efektif dalam sebuah situasi tertentu.

Dengan membangkitkan emosi dan menautkannya dengan satu visi yang menarik, dapat membantu pemimpin dalam mempengaruhi manajer dan karyawan dalam menerima perubahan. Pemimpin yang efektif hampir semuanya mengandalkan ekspresi perasaan untuk membantu menyampaikan pesan mereka.

Begitu pula dengan konflik antarpribadi dalam perilaku organisasi. Keberhasilan seorang pemimpin dalam upaya untuk menyelesaikan konflik, sering sangat dipengaruhi oleh kemampuannya untuk mengidentifikasi unsur-unsur emosional dalam konflik. Pemimpin harus mampu memahami karakter-karakter karyawan yang heterogen, memahami permasalahan secara jernih, bersikap adil dan mampu mengambil kebijakan yang bijaksana. Hal tersebut sulit tercipta apabila tidak mengerahkan kemampuan kecerdasan emosional dengan efektif.

3. Motivasi

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi mencapai tujuan, orang merupakan unsur yang sangat penting dalam organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi, salah satu hal yang perlu dilakukan manajer adalah memberikan daya pendorong atau motivasi kepada para karyawan agar mampu bekerja sesuai yang diinginkan organisasi.

Menurut Robbins (2003), motivasi adalah “kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual.”²¹

Motivasi muncul dari dua dorongan, yaitu dorongan dari dalam diri sendiri (internal motivation) dan dorongan dari luar diri (external motivation). Tingkatan motivasi setiap individu berbeda-beda. Perbedaan tingkatan motivasi individu dalam organisasi sangat mempengaruhi kinerjanya dalam organisasi. Terdapat hubungan yang positif antara motivasi dengan pencapaian prestasi. Artinya bahwa individu yang memiliki motivasi tinggi cenderung memiliki prestasi tinggi dan sebaliknya mereka yang prestasi kerjanya rendah disebabkan karena motivasi kerja rendah. Oleh karena itu pimpinan organisasi harus berusaha keras mempengaruhi motivasi seluruh individu organisasi agar mereka memiliki motivasi tinggi sehingga tujuan organisasi tercapai secara maksimal.

²¹ Robbins, *Perilaku Organisasi*, h. 208.

Pentingnya motivasi tersebut tidak terlepas dari tujuan-tujuan yang diharapkan dengan adanya motivasi. Tujuan-tujuan tersebut diantaranya mendorong gairah dan semangat kerja, meningkatkan moral dan kepuasan kerja, meningkatkan produktivitas kerja, mempertahankan loyalitas karyawan, meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan, dan lain-lain.

Hubungannya dengan motivasi sebagai aplikasi kecerdasan dalam perilaku organisasi, Robbins menyatakan bahwa orang yang sangat termotivasi dalam pekerjaan mereka, mereka akan setia secara emosional. Orang yang terlibat dalam pekerjaan mereka “menjadi secara fisik, kognitif, dan emosional tenggelam dalam pengalaman kegiatan, dalam mengejar satu tujuan”²²

Hal-hal yang memotivasi karyawan yang berasal dari luar individu atau kebijakan-kebijakan dari organisasi, misalnya gaji, tunjangan-tunjangan, dan kesejahteraan-kesejahteraan lainnya akan turut mempengaruhi kinerja karyawan. Tetapi tidak cukup dengan itu saja karena yang lebih penting adalah bagaimana karyawan mampu memotivasi dirinya sendiri. Setiap karyawan akan berbeda-beda dalam memotivasi dirinya. Sehingga tidak heran nampak dalam suatu organisasi ada sebagian karyawan yang lebih giat bekerja daripada yang lain. Kebanyakan orang mau bekerja lebih keras jika tidak menemui hambatan dalam merealisasikan apa yang diharapkan. Selama dorongan kerja itu kuat, semakin besar peluang individu untuk lebih konsisten pada tujuan kerja. Ada juga yang lebih menyukai dorongan kerja tanpa mengharap imbalan, sebab ia menemukan kesenangan dan kebahagiaan dalam perolehan kondisi yang dihadapi dan dalam mengatasi situasi yang sulit. Perbedaan-perbedaan motivasi diri tersebut salah satu faktor yang mempengaruhinya adalah kecerdasan emosional. Dengan kecerdasan emosional setiap karyawan akan selalu berusaha menjalankan tugasnya dengan sebaik mungkin sesuai dengan apa yang menjadi tanggung jawabnya, memiliki disiplin tinggi karena mengendalikan dan mengatur keinginan-keinginannya, mampu menempatkan sesuatu sesuai dengan apa yang seharusnya atau sesuai dengan aturan yang ada. Dengan kecerdasan emosional karyawan akan mampu menata dirinya untuk selalu memiliki komitmen yang tinggi dalam bekerja sehingga mampu melahirkan kreatifitas-kreatifitas yang mendukung pekerjaannya, dia akan optimis terhadap pekerjaan yang dihadapinya termasuk tantangan-tantangan yang akan dihadapinya karena ia tidak mudah putus asa atau pantang menyerah. Apalagi setiap jenis pekerjaan akan berbeda-beda tantangan-tantangan yang akan dihadapinya. Perilaku-perilaku seperti itulah yang sulit ditemui di setiap kepribadian karyawan dalam organisasi tertentu.

22 *Ibid*, h. 146.

4. Perilaku yang Menyimpang di Tempat Kerja

Selain aplikasi kecerdasan emosional terkait dengan perilaku organisasi tersebut di atas, tak kalah pentingnya juga hubungannya dengan perilaku di tempat kerja yang menyimpang. Maksud menyimpang disini adalah tindakan-tindakan seperti dalam kategori produksi, kekayaan, politik, agresi pribadi, dan lain-lain. Perilaku menyimpang yang termasuk dalam kategori produksi seperti pulang lebih cepat bahkan bolos bekerja, sengaja bekerja lambat bahkan hingga terbengkalainya tugas-tugas yang seharusnya menjadi tanggung jawabnya, lebih parah lagi apabila menyebabkan lambatnya pekerjaan tersebut berpengaruh besar pada keberlangsungan pekerjaan lainnya. Jelas hal ini akan merugikan perusahaan. Untuk kategori kekayaan seperti mencuri dan sabotase. Termasuk pula kaitannya dengan kasus-kasus korupsi yang saat ini marak menjadi perilaku karyawan yang banyak merugikan perusahaan/organisasi bisnis maupun publik yang sebenarnya adalah karena tidak cerdas secara emosi disamping penyebab-penyebab lainnya. Untuk kategori politik, misalnya penyebaran gosip dan menyalahkan rekan kerja. Sedangkan agresi pribadi seperti pelecehan seksual dan penyalahgunaan verbal. Dan banyak lagi dari perilaku yang menyimpang lainnya yang dapat ditelusuri pada emosi-emosi negatif atau dengan kata lain tidak cerdas secara emosional.

D. PENUTUP

Keunggulan kompetitif suatu perusahaan/organisasi dapat dibentuk dengan berbagai cara, salah satunya dengan keunggulan sumber daya manusia yang efektif. Salah satu upaya pendayagunaan sumber daya manusia yang berkinerja tinggi adalah meningkatkan kecerdasan emosional SDMnya.

Kecerdasan emosional merupakan bagian dari kepribadian yang turut mempengaruhi kemampuan seseorang termasuk perilaku seseorang saat bekerja pada suatu organisasi. Tidak dapat dihindari baik dalam kadar yang besar maupun kecil, tekanan-tekanan dalam dunia kerja selalu ada baik tekanan yang berasal dari individu karyawan itu sendiri, pekerjaan yang dihadapi, rekan kerja, pimpinan, dan tekanan lingkungan lainnya. Dengan adanya kecerdasan emosional yang tinggi atau positif dalam dunia kerja, membuat seorang karyawan mampu menempatkan emosinya pada porsi yang tepat saat menjalani tugas yang dibebankan serta saat berinteraksi dengan rekan kerjanya. Rekan kerja disini bisa antara sesama bawahan, pimpinan terhadap bawahan, maupun bawahan terhadap pimpinan. Dengan mengenali emosi diri (*Self Awareness*), karyawan dapat mengetahui kelebihan dan kelemahan emosi diri sendiri sehingga tidak mengganggu hubungan dengan rekan kerja. Dengan demikian dapat terjalin hubungan yang harmonis dengan rekan kerja. Selain itu, dengan mengelola emosi diri (*Self Management*) dan mengenal emosi

orang lain/rekan kerja (*Social Awareness*) seperti tidak egois, peduli/peka dengan permasalahan rekan kerja terutama berkaitan dengan permasalahan pekerjaan, tidak mudah menyalahkan rekan kerja dan tetap bersikap tenang tetapi mampu pula mengungkapkan keprihatinan dalam menghadapi permasalahan pekerjaan maupun permasalahan dengan rekan kerja tanpa rasa marah maupun berdiam diri, serta mampu menunda pemuasan kesenangan pribadi demi mencapai sasaran besar dalam bekerja seperti pulang lebih cepat, sengaja bekerja lambat, mencuri, dll. Sedangkan dengan adanya kemampuan dalam diri karyawan sendiri untuk membina hubungan (*Social Skill*), karyawan dapat bekerja sama dan berkomunikasi dengan baik dengan rekan kerja.

Beberapa aplikasi pengetahuan tentang kecerdasan emosional dalam perilaku organisasi seperti dalam hal proses seleksi dalam organisasi, pengambilan keputusan, motivasi, kepemimpinan, konflik interpersonal, perilaku di tempat kerja yang menyimpang, dan lain-lain.

Kecerdasan emosional dapat dipelajari, tetapi bukan sebagai hasil dari pelatihan yang berorientasi pengetahuan dalam situasi ruang kelas. Peningkatan yang signifikan dalam kecerdasan emosional mungkin membutuhkan pelatihan individual yang intensif, umpan balik yang relevan, dan keinginan kuat untuk pengembangan pribadi yang cukup besar. Karyawan yang kepribadian yang dewasa akan mampu melakukan hubungan interpersonal yang sehat dan efektif. Individu yang kepribadian tersebut merupakan individu yang memiliki kepribadian yang sehat, orientasi dirinya tertuju dan terarah untuk kepentingan organisasi dan orang banyak, memiliki sikap objektif dan mawas diri, memiliki falsafah dan pedoman hidup yang jelas berdasarkan kitab suci agama yang diyakininya, sehingga individu tersebut mampu mengendalikan dirinya dalam menghadapi situasi apapun dalam organisasinya. Individu yang kepribadian yang dewasa tersebut memiliki sikap mental positif berpola hidup logis yang terarah dan tertuju tidak hanya kepentingan dunia semata-mata tetapi justru untuk mendapatkan keridhoan Tuhannya. Individu tersebut tidak hanya menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja organisasinya, tetapi ia berusaha keras menciptakan situasi lingkungan yang kondusif agar ia mampu berinovasi dan berkreaitivitas agar menjadi individu yang tidak saja bermanfaat bagi dirinya tapi juga bagi organisasinya. Loyalitas dan komitmen pada organisasi pun tertanam dalam dirinya. Oleh karena itu, pimpinan organisasi perlu melakukan program pembinaan mental secara rutin dan berkala agar setiap individu dalam organisasinya memiliki kepribadian yang dewasa secara mental, sehingga hubungan interpersonal dalam organisasi dapat dilakukan secara efektif. Dengan demikian akan tercipta karyawan yang memiliki integritas tinggi yang mampu bersaing sehingga mampu membawa kemenangan bagi organisasinya di era yang

komparatif dan kompetitif ini. Tetapi perlu diperhatikan bahwa program-program atau pelatihan-pelatihan pembinaan mental atau kepribadian harus dilakukan secara berulang-ulang dan intensif yang berkesinambungan dan didasari oleh suatu kesadaran diri sehingga menjadi suatu kebiasaan dan kemudian berubah menjadi suatu karakter seperti yang diharapkan. Apabila sikap baru itu telah tercipta, maka secara otomatis kebiasaan lama yang buruk akan hilang dengan sendirinya. Dengan demikian, diharapkan tujuan organisasi dapat tercapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustian, A. G. (2001), *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual*, Jakarta: Arga.
- As'ad, M. (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Asnawi, J. (2005), *Paradigma Baru Kecerdasan Manusia*. <http://groups.pinkalbar.co.id/mailman/listinfo/formiskat>
- Efendi, A. (2005), *Revolusi Kecerdasan Abad 21*, Bandung: Alfabeta.
- Gary, Y. (2007), *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi kelima, Terjemahan, Budi Supriyanto, Jakarta: Indeks.
- Gibson, I. D. (1996), *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Terjemahan, Edisi 8, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Goleman, D. (2001), *Working White Emotional intelligence*, Terjemahan, Alex Tri Kantjono W, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- _____. (2007), *Emotional Intelligence*, Terjemahan, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Gomes, F.C. (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kelima, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Handoko, T. H. (1997), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua., Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. S. P. (1996), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- _____. (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. A. Anwar P. (2005), *Evaluasi Kinerja*, Bandung: PT Refika Aditama.

- _____ (2008), *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Bandung: PT Refika Aditama.
- _____ (2011), *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT Refika Aditama.
- Robbins, S. P. (2003), *Perilaku Organisasi*, Jilid 1, Terjemahan, Tim Indeks, Edisi 9, Jakarta: Indeks.
- Steers, R.M., & Portner, L.W. (1991), *Motivation and Work Behavior International*. 5 Edition, McGraw-Hill Companies, Inc.
- Sudarmanto, (2009), *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Suwatno, H., & Donni, J. P. (2011), *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Bandung: Alfabeta.